

La transmission d'entreprise familiale, un acte normal de gestion

Départ à la retraite, changement d'activité... fini le temps où le dirigeant ne préparait pas la transmission de son entreprise. Aujourd'hui, des conseillers sont là pour aiguiller le chef d'entreprise face à un arsenal juridico-fiscal complexe et l'accompagner dans la transmission du pouvoir et de la propriété de son entreprise familiale.



En France, plus de 80 % des entreprises sont des structures familiales dont l'activité génère la moitié du PNB et des emplois. C'est dire combien la transmission de ces entreprises est un enjeu majeur à la fois pour le tissu économique du territoire, mais aussi pour le créateur de l'entreprise. Mais paradoxalement, seule 1 entreprise sur 10 est transmise à la génération suivante. Une étude de la BPCE montre qu'en 2011 seules 14 % des PME/ETI cédées sont ainsi restées dans le giron familial, contre 72 % en Italie, 55 % en Allemagne et 58 % aux Pays-Bas.

Acte normal de gestion, la transmission renvoie à des enjeux économiques, mais aussi patrimoniaux et symboliques. Si reprendre l'affaire familiale présente un certain nombre d'avantages, celle-ci peut être source de conflits si la succession n'est pas suffisamment et correctement préparée explique Laurent de Swarte, fondateur et directeur général d'AGAMI Family Office. Les difficultés rencontrées se situent majoritairement sur le plan psychologique : personnalités du cédant et du repreneur, adaptation interne, motivation du repreneur, désengagement du cédant...

La transmission est une transmission de pouvoir et de propriété et il est nécessaire d'en mesurer toutes les conséquences. C'est toute une dimension symbolique et affective : il arrive par exemple que certains héritiers préfèrent conserver une partie du capital sans exercer le pouvoir, d'autres voudront au contraire exercer ce pouvoir et faire grandir l'entreprise... Ainsi, entre assurer la pérennité de l'affaire familiale, la faire fructifier, réduire à néant le travail de toute une vie ou ne pas décevoir... les objectifs diffèrent entre chaque héritier et le poids de

l'héritage familial semble très lourd justifiant parfois une passation des pouvoirs complexe.

La nécessité d'être accompagné

S'engager dans le processus de reprise de l'entreprise familiale nécessite un bon accompagnement. C'est le rôle par exemple d'AGAMI Family Office qui dispense des conseils et accompagne les chefs d'entreprises au quotidien depuis de nombreuses années dans ce processus. S'il y a bien un conseil à donner confie Laurent de Swarte

c'est de prendre son temps et ne pas transmettre dans la précipitation. La réflexion n'est jamais assez tôt à partir du moment où l'on a défini le seuil de limite et doit prendre en compte tous les aspects comme une disparition subite par exemple.

La transmission est une phase cruciale de la vie d'une entreprise explique-t-il. Elle demande une bonne préparation, car elle peut avoir autant de conséquences importantes sur les plans financier, fiscal ou organisationnel qu'au niveau des rapports avec la famille et le personnel. En premier lieu, il est utile de se poser les bonnes questions : que vais-je faire après mon départ ? Certains membres de ma famille ont-ils déjà montré de l'intérêt pour mon entreprise ? Ai-je déjà parlé à mon conseiller, à mon conjoint, à mes partenaires commerciaux, à mes salariés et à mes clients d'une vente éventuelle... autant de questions qui doivent nourrir la première phase de réflexion. Des questions qui peuvent susciter des émotions, mais dont la prise de conscience est cruciale pour la suite des événements.

Quels enjeux pour le repreneur ?

Après cette première phase de réflexion, le chef d'entreprise entre dans une étape plus opérationnelle. Cependant si la reprise doit largement



être anticipée, la période active de la succession ne doit pas, elle, être trop longue, au risque de voir de nouvelles difficultés apparaître et complexifier le processus. Le repreneur doit avoir à cœur de s'imposer rapidement comme le « nouveau patron », de gagner la confiance des salariés, mais aussi celle des clients et des partenaires de l'entreprise (fournisseurs, banques...) tout en imprimant sa marque. De plus, certaines entreprises sont amenées à grandir et à se développer. Le repreneur pour faire face à ces engagements n'aura bien souvent que le choix d'ouvrir le capital de l'entreprise pour poursuivre le chemin entamé.

Vendre ou transmettre à titre gratuit ?

La fiscalité constitue l'un des facteurs clés dans la transmission d'une société, mais reste un aspect « technique » de l'acte. Depuis le pacte Dutreil, la cession d'une entreprise aux membres de la famille est encouragée par un régime

fiscal très favorable pour passer le relais. Quoi qu'il en soit la réalisation d'un bilan patrimonial doit impérativement être envisagée. Le choix du mode juridique de reprise – donation, donation/partage, vente, apport à une holding – est lourd de conséquences sur le plan fiscal. Là encore, l'accompagnement par une société spécialisée permet de s'appuyer sur des professionnels pour bien réfléchir à la répartition des biens et éviter ainsi toute querelle.

Et après ?

Avec la cession de votre entreprise, votre rythme de vie va changer. Cette reconversion nécessite, tout comme la cession, une préparation souligne Laurent de Swarte. Bien réfléchir à l'après est aussi une clef de réussite. Accompagner un temps la nouvelle direction, offrir son expertise comme consultant à d'autres entreprises... les voies sont multiples. Attention, toutefois, la conclusion du contrat de cession ne met pas immédiatement fin

à vos obligations. Certaines dispositions peuvent survivre encore quelques années à la cession à proprement dite : engagement de confidentialité, clause de non-concurrence, garanties du passif... Des éléments à prendre en compte pour les activités futures. Enfin, d'un point de vue purement financier, le cédant dispose désormais d'un capital appréciable, augmentant un patrimoine existant. Là encore, il est préférable d'être accompagné par des conseillers qualifiés qui guideront le cédant pour définir et orchestrer les solutions tout en coordonnant les différents experts de son patrimoine.

Et de conclure, l'échec de la transmission est plus souvent lié à un manque de préparation ou de communication qu'à des aspects purement techniques de réalisation. Être accompagné pour bien mûrir sa décision et faire les bons choix permet de pérenniser l'entreprise familiale.

■ *Armelle Lelimoizin*

AGAMI Family Office en bref

- Fondateurs : **Laurent de Swarte et François Simon**
- Activité : **conseil patrimonial au service des familles et des entrepreneurs**
- Domaines d'expertises : **ingénierie patrimoniale, placements, private equity, immobilier, philanthropie, art, domaines viticoles, gouvernance familiale**
- Date d'adhésion au Medef Paris : **2013**
- Salariés : **20 personnes**
- Bureaux : **Paris, Bruxelles, Lyon**
- Site web : **www.agami.com**